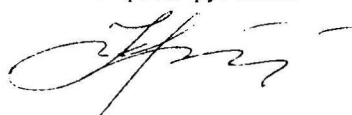


0-793825

На правах рукописи



Кривоногова Ирина Валентиновна

**УПРАВЛЕНИЕ
АНТИКРИЗИСНЫМ РЕСТРУКТУРИРОВАНИЕМ
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

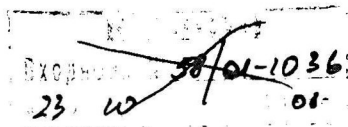
Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность; управление инновациями и инвестиционной деятельностью)

✓

АВТОРЕФЕРАТ

· диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск - 2008



Работа выполнена в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Макаров Александр Михайлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Пыткин Александр Николаевич

кандидат экономических наук, доцент
Васильев Леонид Витальевич

Ведущая организация: Министерство промышленности
и транспорта УР

Защита диссертации состоится 11 ноября 2008 года в 13.00 ч на заседании диссертационного совета ДМ 212.275.04 в ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, г.Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.440.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Удмуртского государственного университета, с авторефератом - на официальном сайте ГОУ ВПО «УдГУ» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>

Автореферат разослан 9 октября 2008 года

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714740

Ученый секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук, профессор

А.С.Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Возникновение кризисных ситуаций, которые могут привести к банкротству предприятий, является неотъемлемой чертой рыночной экономики. Для многих российских хозяйствующих субъектов преодоление подобных кризисов является первоочередной задачей. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что доля убыточных предприятий промышленности в России очень высока - около трети от их общего числа. Поэтому эффективное антикризисное управление имеет исключительно важное значение для развития российской экономики.

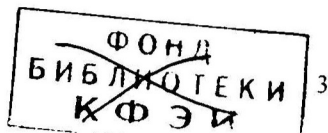
С учетом этого неудивительно, что теме антикризисного управления уделяется особое внимание в российской научной литературе. В то же время в теоретических публикациях рассматриваются преимущественно финансовые и правовые аспекты антикризисного менеджмента, тогда как ряд важных управленческих вопросов остается без достаточного внимания. К их числу, без сомнения, относится проведение реструктурирования предприятия в рамках антикризисного менеджмента.

В этой области существует ряд специфических управленческих проблем. Так, в условиях кризиса необходимость в реструктурировании обостряется, что ведет к росту потребности в инвестиционных ресурсах. С другой стороны, возможности привлечения ресурсов у кризисного предприятия весьма ограничены. В результате в большинстве случаев попытки антикризисного реструктурирования заканчиваются безрезультатно.

Многое в решении данных проблем зависит от собственников и менеджеров предприятий. Разработка грамотной программы предотвращения и преодоления кризиса возможна только при наличии на предприятии профессионального антикризисного менеджмента. Предпосылкой успешности реструктурирования в рамках антикризисного менеджмента является понимание внешних и внутренних факторов, определяющих инвестиционную привлекательность предприятий, знание механизмов привлечения ресурсов, которые могут быть использованы предприятиями в условиях кризиса.

Важнейшим условием успешности антикризисного реструктурирования является наличие на предприятии эффективной управленческой команды, доверяя которой, инвесторы могут вкладывать средства. Создание такой команды также является сложной проблемой. Известно, что в России в настоящее время ощущается дефицит квалифицированных менеджеров, в том числе и специализирующихся на антикризисном управлении.

Вышеизложенное позволяет утверждать, что исследование процесса и условий реструктурирования в рамках антикризисного менеджмента имеет высокую актуальность для управления российскими предприятиями промышленности.



- исследованы статистические показатели состояния российских промышленных предприятий и выявлены факторы, которые содействуют успешному осуществлению антикризисного управления;
- проанализирована специфика реструктуризации промышленных предприятий в условиях кризиса;
- разработана модель инвестиционной привлекательности предприятия в условиях антикризисного управления;
- разработаны и апробированы методические рекомендации по реструктурированию предприятия в рамках антикризисного управления.

Объектом исследования являются российские предприятия промышленности (на примере Удмуртии).

Предметом исследования являются процессы реструктуризации в рамках антикризисного управления промышленным предприятием (процессы антикризисного реструктурирования).

Методы исследования.

При проведении диссертационного исследования использовались методы системного и сравнительного анализа, статистические методы, методы сравнения и группировок, методы факторного и логического анализа, эконометрические методы, опросы арбитражных управляющих и руководителей предприятий промышленности.

Информационной базой исследования послужили теоретические работы известных отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента, нормативная и законодательная база РФ, статистическая информация по промышленности РФ и УР, информация из деловых СМИ и результаты опросов арбитражных управляющих и руководителей предприятий промышленности.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке и обосновании теоретических положений и методических рекомендаций в области антикризисного реструктурирования промышленных предприятий. В процессе исследования получены следующие теоретические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

- сформировано определение термина «антикризисное реструктурирование», учитывающее специфику антикризисного менеджмента на российских промышленных предприятиях;
- разработана модель формирования инвестиционной привлекательности предприятия в процессе антикризисного реструктурирования;
- систематизированы основные механизмы привлечения ресурсов для целей антикризисного реструктурирования;
- предложена совокупность методических рекомендаций по совершенствованию процессов реструктуризации промышленного предприятия в процессе антикризисного управления.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты имеют непосредственное значение для осуществления эффективного антикризисного управления российскими промышленными предпри-

ятиями в современных условиях, для вывода предприятий из кризисной ситуации, для повышения конкурентоспособности российских предприятий.

Теоретические, методические и практические результаты исследования представляют интерес для руководителей предприятий любых отраслей и форм собственности в плане предупреждения кризисных ситуаций. Они могут быть использованы арбитражными управляющими, осуществляющими процедуры банкротства. Результаты исследования также могут применяться в учебном процессе для проведения занятий по дисциплинам «Антикризисное управление», «Менеджмент».

Апробация результатов исследования.

Основные положения диссертационного исследования отражены в 6 публикациях общим объемом 2,7 п.л., в том числе в статье (в соавторстве) в журнале «Вестник Университета», в тезисах докладов на международных и межрегиональных научно-практических конференциях.

Методические рекомендации были использованы для анализа ситуации и совершенствования антикризисного управления на двух предприятиях промышленности Удмуртской Республики.

Структура работы.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, Приложения. Общий объем работы составляет 159 страниц, диссертация включает 37 таблиц и 6 рисунков. Список использованной литературы содержит 148 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, оценивается степень разработанности рассматриваемых проблем, определены цели, задачи, объект и предмет исследования, раскрываются научная новизна, практическая значимость полученных результатов.

В первой главе – «Теоретические аспекты реструктурирования промышленного предприятия в условиях антикризисного управления» - исследованы понятие «кризис» и концепции антикризисного управления, представлена классификация, причины и последствия кризисов. В этой главе исследуется процесс антикризисного управления, выявляются факторы, влияющие на его эффективность. Здесь также анализируется процесс реструктурирования предприятий, рассматриваются его особенности в условиях кризиса, определяется содержание антикризисного реструктурирования предприятия.

Во второй главе – «Обеспечение инвестиционной привлекательности предприятия в процессе антикризисного реструктурирования» - исследованы факторы инвестиционной привлекательности предприятия в антикризисном менеджменте, систематизированы механизмы привлечения ресурсов в процессах антикризисного управления. В этой главе предложена модель обеспечения инвестиционной привлекательности промышленного предприятия в процессе антикризисного реструктурирования.

В третьей главе – «Методические рекомендации по проведению антикризисного реструктурирования» - исследовано методическое обеспечение реструктурирования в антикризисном управлении, предложены методиче-

ские рекомендации в области осуществления процессов реструктурирования. В данной главе приводится практика использования методических рекомендаций на предприятиях промышленности Удмуртской Республики.

В заключении сформулированы основные выводы и обобщены результаты диссертационного исследования.

Основные положения и результаты исследования, выносимые на защиту

1. Сформировано определение понятия «антикризисное реструктурирование» с учетом особенностей антикризисного менеджмента на российских промышленных предприятиях

Под кризисом предприятия в диссертационной работе понимается процесс разрушения сложившейся у него структуры отношений, выходом из которого может стать либо заново сформированная структура хозяйственных связей, либо ликвидация предприятия. Типичный кризис в экономике предприятия включает в себя следующие основные фазы:

1. Стратегический кризис (несоответствие стратегии предприятия требованиям среды), проявляющийся в устаревании основных фондов, продукции, разрушении человеческого капитала и т.д.
2. Снижение рентабельности и объемов прибыли, ухудшение финансового положения предприятия.
3. Убыточность производства, уменьшение резервных фондов предприятия (если они имеются - иначе сразу наступает четвертая фаза).
4. Истощение резервов: на погашение убытков направляются оборотные средства. Переход в режим сокращенного воспроизводства.
5. Неплатежеспособность, когда у предприятия нет средств платить по предыдущим обязательствам.

Одним из основных показателей кризисного состояния предприятия является его убыточность. Анализ статистики показывает, что в последние годы доля убыточных предприятий в России и Удмуртии падает, но по-прежнему остается достаточно высокой (см. табл. 1), что определяет особую важность антикризисного управления. Наибольший вес убыточных предприятий наблюдается в деревообработке, целлюлозно-бумажном производстве, текстильном и швейном производстве.

Таблица 1

Удельный вес убыточных организаций в РФ и Удмуртии
(в процентах от общего числа организаций)

Виды организаций	2003	2004	2005	2006
Все организации РФ	43,0	38,1	36,4	32,5
Обрабатывающие производства РФ	43,4	40,2	36,6	32,7
Все организации Удмуртии	41,6	35,1	32,7	29,3
Обрабатывающие производства Удмуртии	47,1	42,2	40,4	34,4

Для осуществления эффективного антикризисного управления важно правильно понимать причины кризисов. В целом кризис предприятия вызывается несоответствием его деятельности условиям среды бизнеса. Конкретные причины кризиса делятся на две группы: внешние (не зависящие от деятельности предприятия) и внутренние (непосредственно зависящие от деятельности предприятия). Внешние факторы возникновения кризиса подразделяются на социально-экономические факторы общего развития страны; рыночные факторы (конкуренция, ограничение спроса); политическую нестабильность; стихийные бедствия; ухудшение криминогенной ситуации. Основные внутренние факторы возникновения кризиса: управленческие; производственные; перегруженность объектами социальной сферы; низкая конкурентоспособность продукции; зависимость от ограниченного круга поставщиков и покупателей. При этом, как отмечают специалисты в данной области, неэффективность управления является наиболее характерной причиной кризиса современных предприятий.

Анализ статистических данных о факторах, затрудняющих работу российских промышленных предприятий в современных условиях, позволил выделить следующие основные причины кризисов.

Во-первых, российская статистика фиксирует мнение руководителей предприятий по поводу факторов, ограничивающих их деловую активность (табл. 2). Руководители полагают, что к кризису в настоящее время ведет в первую очередь рыночный фактор – недостаток спроса внутри страны, а также такие внутренние факторы, как нехватка денежных средств и надлежащего оборудования. В то же время очевидна тенденция к увеличению влияния недостаточности спроса на продукцию организаций за рубежом и высокой конкуренции со стороны зарубежных производителей. Влияние фактора «недостаток денежных средств», снижается (его в 2006 г. отметил 41 % от общего количества организаций, что в сравнении с 2000 г. на 33% меньше).

Таблица 2

Оценка факторов, ограничивающих деловую активность организаций
(в процентах от общего числа базовых организаций)

Факторы ограничения деловой активности	1997	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Недостаток денежных средств	78	74	69	65	61	56	42	41
Недостаточный спрос на продукцию организации внутри страны	51	36	37	44	44	43	51	48
Неопределенность экономической обстановки	41	36	29	24	23	20	21	20
Отсутствие надлежащего оборудования	14	19	20	19	19	18	30	30
Высокая конкуренция со стороны зарубежных производителей	15	11	12	15	16	17	22	25
Недостаточный спрос на продукцию организации за рубежом	12	11	12	14	13	13	19	19

Во-вторых, следует особо выделить такой важнейший фактор кризиса, как низкий уровень инновационности выпускаемой продукции. Доля новой

продукции в отгрузке российских промышленных предприятий в несколько раз меньше, чем в развитых странах (табл.3).

Таблица 3

Объем отгруженных инновационных товаров, работ и услуг организаций по видам экономической деятельности, % от общей отгрузки

Виды деятельности	2003	2004	2005	2006
Всего	4,7	5,4	5,0	5,2
Обрабатывающие производства	5,2	6,5	7,0	7,1
Химическое производство	5,2	7,7	7,1	8,2
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий	4,2	3,1	3,8	4,1
Производство машин и оборудования	6,6	6,9	6,2	5,0
Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования	9,6	8,7	8,9	8,1
Производство транспортных средств и оборудования	11,9	18,6	20,1	21,4

В-третьих, на эффективность деятельности промышленных предприятий существенно влияет уровень износа основных фондов (табл. 4). Отметим, что уровень изношенности основных фондов и в целом по РФ остается высоким (около 40%), хотя имеет тенденцию к сокращению.

Таблица 4

Износ основных фондов промышленных предприятий УР

Виды деятельности	2003	2004	2005	2006
Обрабатывающие производства	45,2	45,4	45,3	45,4
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	54,8	57,6	51,5	52,4

Адекватное понимание причин кризиса является необходимым условием эффективного антикризисного менеджмента. Антикризисный менеджмент – это управленческая деятельность по предупреждению и преодолению состояния, угрожающего существованию предприятия. В рамках антикризисного управления предприятием важнейшее значение имеет реструктуризация, направленная на устранение причин кризиса.

Под реструктуризацией в целом понимается структурная перестройка предприятия в целях обеспечения эффективного распределения и использования его ресурсов. Реструктуризация осуществляется через разделение, соединение, ликвидацию действующих и организацию новых структурных подразделений, присоединение к предприятию других предприятий, приобретение доли в уставном капитале или акций других организаций и т.д.

Особой разновидностью реструктурирования является, на наш взгляд, реструктурирование в рамках антикризисного менеджмента, или «антикризисное реструктурирование». Этот термин используется в научной литературе не очень часто, и общепризнанного определения этого понятия не существует. В целом ясно, что антикризисное реструктурирование заключается в принятии решений, направленных на изменение структуры кризисных фирм с целью вернуть их в нормальное экономическое состояние или предотвра-

тить кризис. Тем не менее, этот вопрос заслуживает пристального рассмотрения, так как от него зависит правильность понимания сущности антикризисного реструктурирования и особенностей его проведения.

В зависимости от финансово-экономического состояния хозяйствующего субъекта выделяются следующие типы реструктуризации:

1. Естественная реструктуризация – это реструктурирование нормально функционирующих, экономически благополучных предприятий.
2. Деловая реструктуризация – реструктурирование предприятий, текущее положение которых удовлетворительно, однако прогнозы их деятельности неблагоприятны (снижение показателей объемов продаж, прибыли, рентабельности, уровня спроса и т.д.), а также реструктурирование предприятия с целью предотвращения его захвата сторонними организациями.
3. Кризисная реструктуризация – реструктуризация предприятий, находящихся в состоянии кризиса.

Антикризисным следует называть второй и третий типы реструктурирования. С целью более глубокого исследования особенностей антикризисного реструктурирования в апреле-мае 2008 г. нами был проведен опрос руководителей крупных и средних промышленных предприятий Удмуртской Республики. В данном опросе приняли участие 30 менеджеров, чьи предприятия представляют все основные отрасли промышленности Удмуртии. Большинство из этих предприятий характеризуются в настоящее время стабильным экономическим положением. В то же время все руководители, принявшие участие в опросе, отмечают, что их предприятия за прошедшие десять лет сталкивались с кризисными ситуациями. Эти кризисные ситуации были преодолены, что позволяет говорить о наличии положительного опыта антикризисного реструктурирования.

Для понимания сущности антикризисного реструктурирования важное значение имеет адекватное определение его объекта. Руководителям промышленных предприятий Удмуртии был задан вопрос, в каких сферах деятельности предприятия наиболее важно проводить своевременное реструктурирование для предупреждения и разрешения кризисных ситуаций. Мнение менеджеров, представленное в табл. 5, позволяет сделать два важных вывода.

Во-первых, менеджеры считают все основные направления реструктурирования достаточно важными, разрыв между самым важным и самым «маловажным» составляет лишь 2 балла. Это свидетельствует о необходимости комплексного подхода к проведению реструктурирования.

Во-вторых, представляет интерес анализ приоритетов реструктурирования с точки зрения менеджеров. Наиболее высоко оценивается важность своевременного реструктурирования дебиторской задолженности и технологии производства (средний балл – 7,97), далее следуют реструктурирование персонала предприятия (7,5), кредиторской задолженности (7,37), производственной программы и производственных запасов (7,2). Замыкают список приоритетов антикризисного реструктурирования долгосрочные финансовые

вложения, инвестиционная программа, имущественный комплекс, краткосрочные финансовые вложения и запасы готовой продукции. Это позволяет утверждать, что основной риск возникновения кризисных ситуаций менеджеры видят в плохой работе с дебиторами, устаревших технологиях, избыточном и недостаточно квалифицированном персонале. Финансовые, инвестиционные направления, напротив, представляют для современных предприятий промышленности Удмуртии существенно менее проблемную область.

Таблица 5

Оценка важности реструктурирования отдельных сфер деятельности промышленных предприятий УР (1- совершенно неважно, 10- крайне важно)

Области реструктурирования	Среднее значение	Рейтинг
Дебиторская задолженность	7,97	1
Технология производства	7,97	1
Персонал	7,5	2
Кредиторская задолженность	7,37	3
Производственная программа	7,2	4
Производственные запасы	7,17	5
Долгосрочные финансовые вложения	7,1	6
Инвестиционная программа	7,1	6
Имущественный комплекс	6,7	7
Краткосрочные финансовые вложения	6,1	8
Запасы готовой продукции	6	9

Перейдем к вопросу об основных отличительных признаках антикризисного реструктурирования промышленного предприятия. Изучение научной литературы по проблемам антикризисного менеджмента позволило нам выдвинуть гипотезу о том, что антикризисное реструктурирование отличается от реструктурирования предприятия в стабильной ситуации прежде всего по следующим позициям:

Во-первых, более жесткими временными рамками для разработки и реализации плана реструктурирования. Как правило, на практике антикризисные мероприятия начинаются тогда, когда развитие кризиса зашло уже достаточно далеко, и решения в области реструктурирования должны приниматься быстро.

Во-вторых, для антикризисного реструктурирования обычно характерна ситуация нехватки финансовых ресурсов. В условиях кризиса на предприятии растет потребность в инвестициях для проведения реструктурирования и снижаются возможности привлечения финансовых средств.

В-третьих, специалисты отмечают ужесточение психологических условий деятельности персонала при развитии кризиса: ухудшается производственный микроклимат, стиль управления становится более авторитарным, обостряются конфликты и т.д.

В-четвертых, для антикризисного реструктурирования особо важное значение имеет привлечение специалистов со стороны. Эти специалисты должны иметь опыт проведения реформ в условиях кризиса. Для того чтобы

принимать необходимые жесткие решения, руководитель должен быть «над» системой отношений, которая сложилась на предприятии.

В-пятых, для российских условий характерна проблема нехватки квалифицированных и ответственных сотрудников, которые играют важнейшую роль в разработке и реализации планов антикризисного реструктурирования.

В-шестых, антикризисное реструктурирование должно иметь более комплексный характер, поскольку кризис обычно затрагивает многие сферы деятельности предприятия, происходит одновременное обострение проблем в области производства, отношений с потребителями, в финансовой сфере и т.д.

Наконец, в-седьмых, в обычной ситуации основными инициаторами процесса реструктурирования является топ-менеджмент и крупные собственники предприятия; в условиях кризиса реструктурирование часто оказывается вынужденным и реализуется в соответствии с решениями основных кредиторов и арбитражных управляющих предприятия-банкрота.

Перечисленные выше отличительные признаки антикризисного реструктурирования исследовались нами в ходе опроса менеджеров промышленных предприятий. Результаты опроса (табл. 6) позволяют сделать следующие выводы.

Таблица 6

Отличия антикризисного реструктурирования от реструктурирования в стабильной ситуации (1- нет отличий, 10- крайне выраженные отличия)

Отличия антикризисного реструктурирования	Среднее значение	Рейтинг
Жесткие психологические условия деятельности персонала	8	1
Нехватка финансовых ресурсов	8	1
Особая роль кредиторов в инициировании процесса реструктурирования	7,93	2
Жесткие ограничения по времени	7,83	3
Комплексный характер	6,5	4
Недостаток кадровых ресурсов	5,77	5
Необходимость привлечения руководителей «со стороны»	5,2	6

Во-первых, менеджеры промышленных предприятий Удмуртии считают, что по ряду важных позиций антикризисное реструктурирование очень существенно отличается от реструктурирования предприятия в стабильной ситуации. Это подтверждает наш тезис о том, что антикризисное реструктурирование является особым видом реструктурирования, его можно рассматривать в качестве самостоятельного объекта исследования.

Во-вторых, наиболее сильные отличия отмечают менеджерами по таким позициям, как нехватка времени и финансовых ресурсов, ужесточение психологического климата на предприятии, участие кредиторов. Существенно ниже оценивают респонденты отличия по такой позиции, как комплексность реструктурирования. Наконец, как наиболее незначительные оцениваются различия в плане нехватки кадровых ресурсов и необходимости привлечения менеджеров со стороны. Последнее можно объяснить тем, что круг

менеджеров, специализирующихся на антикризисном реструктурировании с целью вывода предприятия из кризиса, в России пока не сложился (хорошо известно, что арбитражные управляющие занимаются в основном процессами ликвидации предприятий).

В связи с вышеизложенным антикризисное реструктурирование предприятия можно определить следующим образом:

Антикризисное реструктурирование - это структурная перестройка предприятий, находящихся в состоянии кризиса либо в ситуации, когда их текущее экономическое положение удовлетворительно, но прогнозы деятельности неблагоприятны. Антикризисное реструктурирование российских промышленных предприятий в современных условиях направлено прежде всего на изменение структуры дебиторской задолженности, технологий производства и персонала. Наиболее характерными особенностями антикризисного реструктурирования являются жесткие ограничения по временным и финансовым ресурсам, а также ужесточение психологического климата на предприятии и особая роль внешних агентов (кредиторов, арбитражных управляющих) в инициировании и проведении реструктурирования.

2. Разработана модель формирования инвестиционной привлекательности предприятия в процессе антикризисного реструктурирования

Задачей антикризисного управления является недопущение разрушительных кризисов, а в случае их возникновения – восстановление платежеспособности предприятия и его способности к развитию. Выполнение этой задачи на практике сталкивается с большими сложностями. Хорошо известно, что подавляющая часть процессов антикризисного управления завершается не восстановлением платежеспособности, а банкротством и ликвидацией предприятий.

Причина этого заключается в том, что в ходе кризиса возникает противоречие между потребностью предприятия в ресурсах для восстановления финансово-экономической устойчивости и потенциалом предприятия в области привлечения ресурсов (рис.1).

Кризис означает несоответствие стратегии предприятия условиям среды; изменение стратегии предполагает изменение структуры, т.е. реструктурирование. Проведение реструктурирования требует значительных инвестиций, прежде всего в обновление основных фондов и ассортимента выпускаемой продукции.

С другой стороны, при развитии кризиса уменьшается потенциал привлечения ресурсов предприятия. Снижается прибыльность, амортизационные отчисления используются не по назначению – в результате уменьшается способность предприятия к самофинансированию инвестиционных программ. Ценность предприятия для внешних инвесторов также падает, так как они начинают низко оценивать потенциальную доходность предприятия и высоко – риски, связанные с его деятельностью.

На определенном этапе развития кризиса потребность в инвестициях для успешного антикризисного реструктурирования превышает инвестиционный потенциал предприятия, и наступает «точка невозврата», после которой восстановление нормального функционирования предприятия в прежнем виде становится невозможным. Дробление, поглощение или полная ликвидация предприятия становятся неизбежными.

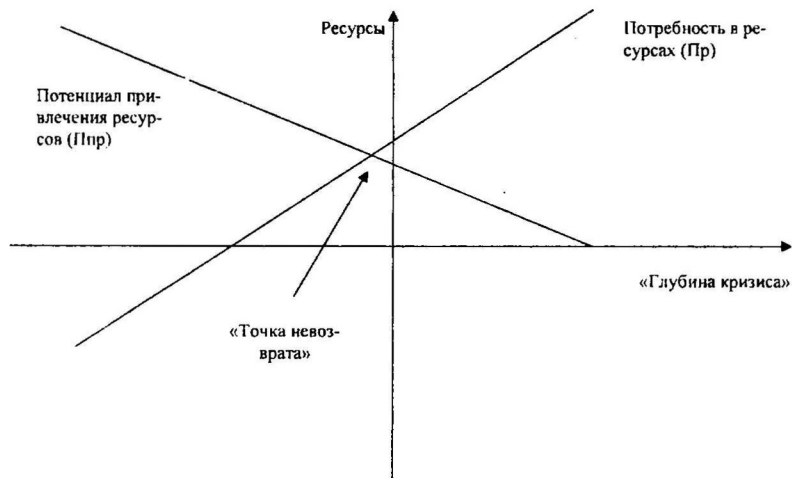


Рис.1 - Изменение потенциала привлечения ресурсов предприятия и его потребности в ресурсах по мере развития кризисной ситуации.

«Глубина кризиса» предприятия может быть определена через соотношение кредиторской задолженности предприятия к его активам, через соотношение накопленных убытков предприятия к его активам.

Потребность в ресурсах (Пр) представляет собой объем ресурсов, необходимый для проведения реструктурирования, которое позволит обеспечить устойчивое финансовое состояние предприятия.

Потенциал привлечения ресурсов (ПпР) – объем ресурсов, который предприятие может привлечь для проведения антикризисного реструктурирования из внутренних и внешних источников.

Следует также отметить, что потенциал привлечения ресурсов еще не означает, что эти ресурсы действительно будут привлечены. Многое в данном случае зависит от искусства менеджмента кризисного предприятия, от того, какой механизм привлечения ресурсов будет задействован (кредитование, выпуск облигаций и т.д.). С учетом этого мы можем говорить еще об одном факторе, влияющем на успешность антикризисного реструктурирования – о степени использования потенциала привлечения ресурсов, что можно выразить через соответствующий коэффициент (Кип).

С точки зрения ресурсного обеспечения вероятность успеха антикри-

зисного реструктурирования может быть определена по формуле:

$$\text{Вур} = f(\text{Ппр} * \text{Кип} / \text{Пр}) \quad (1)$$

Исходя из этого, есть три основных пути решения проблемы ресурсного обеспечения антикризисного реструктурирования: снижение потребности в ресурсах для проведения реструктурирования; повышение потенциала привлечения ресурсов у кризисного предприятия; повышение коэффициента использования потенциала привлечения ресурсов.

Исследование теоретической литературы и практики антикризисного управления позволило выявить ряд факторов, существенно влияющих на инвестиционную привлекательность кризисного предприятия (рис. 2).

В целом привлекательность предприятия для вложения ресурсов зависит от прогноза его финансово-экономических результатов и от оценки инвестором степени рискованности инвестиций. На эти характеристики оказывает влияние ряд внутренних для предприятия и внешних по отношению к нему факторов. К внутренним факторам следует прежде всего отнести финансово-экономический потенциал фирмы, ее репутацию в глазах деловой общественности, историю взаимоотношений с конкретным инвестором. К внешним факторам – эффективность деловой сети предприятия, инвестиционную привлекательность отрасли и инвестиционную привлекательность региона, в котором расположено предприятие.

При этом важно уточнить, что стоимость конкретного кризисного предприятия не является однозначной величиной. Оценка стоимости является ситуационной и зависит от того, какие цели преследует инвестор (стратегические или портфельные), от его ресурсов и опыта сотрудничества с предприятием. Если портфельного инвестора в наибольшей степени интересует способность предприятия генерировать денежный поток, то для стратегического инвестора более важным может оказаться расширение своего присутствия на рынке или имеющиеся у кризисного предприятия технологии.

На формирование внутренних факторов существенное влияние оказывает качество антикризисной управленческой команды. Крайне важно для повышения инвестиционной привлекательности наличие долгосрочного стратегического плана развития предприятия. Немаловажна также финансовая прозрачность предприятия для потенциального инвестора. Если инвестиционные средства привлекаются от иностранных инвесторов, большое значение приобретает предоставление финансовой отчетности в удобном для них формате.

На оценку инвестиционной привлекательности предприятия влияет и используемый метод оценки. Метод оценки рыночной стоимости предприятия можно применять на стадиях наблюдения и внешнего управления процедуры арбитражного управления. В условиях же конкурсного производства определить рыночную стоимость достаточно сложно в силу того, что продажа имущества не может рассматриваться в качестве добровольной сделки и имущество продается в сжатые сроки, ограниченные периодом конкурсного производства.

Вопрос о том, какие факторы оказывают наибольшее влияние на эффективность антикризисного реструктурирования, задавался нами в ходе опроса менеджеров промышленных предприятий Удмуртии. Результаты опроса представлены в табл.7. Они позволяют нам сделать следующие выводы.

Таблица 7

Оценка значимости факторов, оказывающих влияние на проведение антикризисного реструктурирования предприятия
(1 – совершенно не влияет, 10- крайне сильное влияние)

Факторы	Среднее значение	Рейтинг
Качество управленческой команды	8,13	1
Инвестиционная привлекательность отрасли	7,77	2
Финансово-экономический потенциал фирмы	7,67	3
Цели и ресурсы инвесторов	7,57	4
Опыт сотрудничества с инвесторами	7,07	5
Эффективность деловой сети предприятия	7,03	6
Инвестиционная привлекательность региона	6,83	7
Отношения с властными структурами	6,33	8
Принятые на практике методы оценки инвестиционной привлекательности	6,17	9
Государственное регулирование	5,8	10
Репутация предприятия	4,93	11

Во-первых, по мнению респондентов, значение рассматриваемых факторов существенно различается (фактор, занявший первое место, имеет средний балл 8,13; на последнем месте стоит фактор с оценкой 4,93). Это говорит о том, что при проведении антикризисного реструктурирования очень важно правильно выделить приоритеты и обратить особое внимание на факторы, которые оказывают наибольшее влияние на его результаты.

Во-вторых, в качестве ведущих факторов отмечены два внутренних и два внешних. К внутренним особо значимым факторам относятся качество управления предприятием и финансово-экономический потенциал фирмы; к внешним – инвестиционный потенциал отрасли и характеристики инвестора (цели, ресурсы). Отметим, что первые три фактора представляют собой скорее «данность» для конкретного проекта антикризисного реструктурирования, и возможности здесь заключаются скорее в том, чтобы их продемонстрировать заинтересованным лицам с самой лучшей стороны. Четвертый же фактор касается выбора инвесторов, поиск и привлечение которых осуществляется непосредственно в процессе антикризисного реструктурирования.

В-третьих, следует особо отметить, что столь, казалось бы, важные факторы, как отношения с властными структурами и государственное регулирование, не находятся на первых позициях, а госрегулирование оказалось в этом списке предпоследним. Это может быть обусловлено тем, что предприятия, находящиеся в сложной ситуации, обычно не представляют большого интереса для властных структур, за исключением случаев их особой социально-экономической значимости.

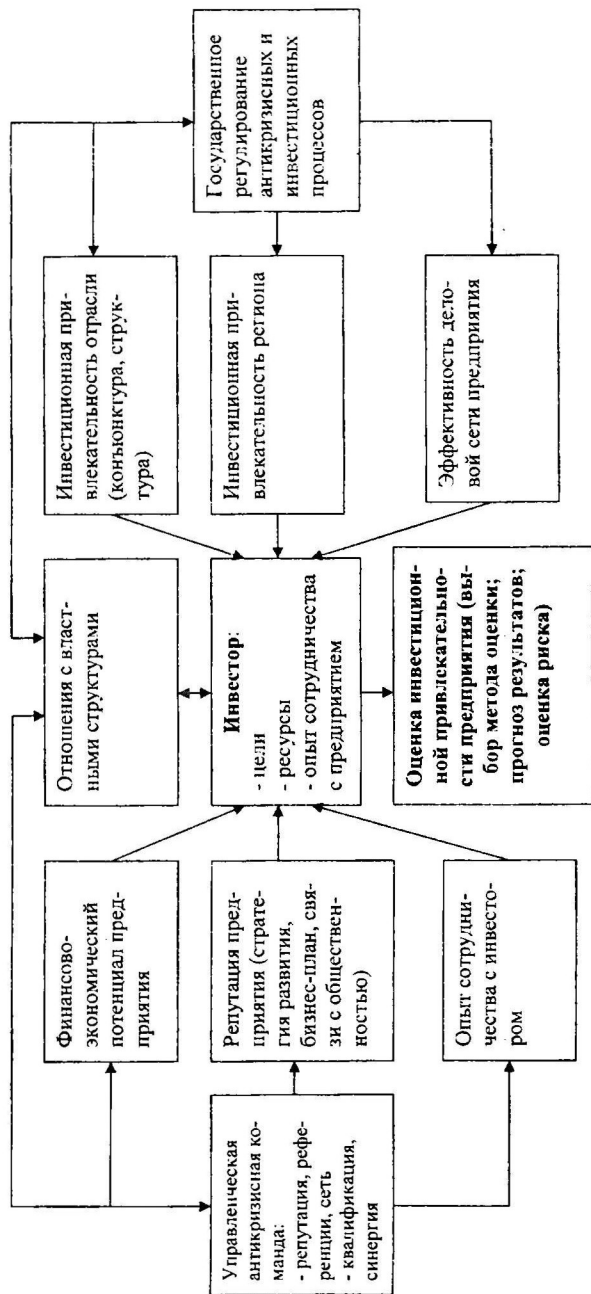


Рис.2 - Модель формирования инвестиционной привлекательности предприятия в процессе антикризисного менеджмента

В-третьих, обращают на себя внимание низкие оценки значимости таких факторов, как методы оценки инвестиционной привлекательности и репутация предприятия, которая вообще оказалась на последнем месте. И если позиция методов оценки в целом не вызывает вопросов, то замыкающая роль репутации предприятия представляется достаточно странной. С одной стороны, это можно объяснить тем, что речь идет в основном о предприятиях, не работающих с широким кругом инвесторов. С другой стороны, такие низкие оценки связаны с отсутствием практики репутационного менеджмента на наших предприятиях, с недопониманием роли деловой репутации в успешном преодолении сложных ситуаций.

3. Систематизированы основные механизмы привлечения ресурсов для целей антикризисного реструктурирования

Выбор механизмов ресурсного обеспечения в антикризисном менеджменте существенно влияет на то, насколько будет использован потенциал привлечения ресурсов на предприятии. Мы рассмотрим основные механизмы привлечения ресурсов и условия их применения в антикризисном менеджменте.

В таблице 8 обобщаются особенности применения различных механизмов ресурсного обеспечения в условиях антикризисного управления. Эффективность каждого механизма оценивается с точки зрения того, насколько полно может быть при его использовании реализован потенциал привлечения ресурсов предприятия.

Для того чтобы оценить, какие механизмы привлечения ресурсов с целью проведения антикризисного реструктурирования наиболее эффективны для промышленных предприятий УР, соответствующий вопрос был задан менеджерам предприятий. Результаты ответа на этот вопрос показаны в табл.9.

**Применение механизмов ресурсного обеспечения антикризисного
реstructuringирования**

Механизм	Развитие в РФ в 2000-2006 гг.	Особенности использования в антикризисном менеджменте
Реинвестирование прибыли	В 2006 г. примерно пятая часть инвестиций в основной капитал. Рост объемов инвестиций по сравнению 2000 г. в 3 раза.	Прибыль на кризисных предприятиях чаще всего отсутствует или очень мала
Реинвестирование амортизации	В 2006 г. примерно пятая часть инвестиций в основной капитал – за счет амортизации. Рост объемов инвестиций по сравнению 2000 г. более чем в 3 раза.	Амортизационные отчисления на кризисных предприятиях чаще всего используются не по назначению
Реинвестирование выручки от продажи основных фондов и материальных запасов	Стоимость ОФ в 2007 г. около 47 трлн.руб, рост за 6 лет примерно вдвое. Стоимость материальных оборотных средств около 5 трлн.руб.	Продажа чаще всего осуществляется по низкой цене ввиду изношенности ОФ и необходимости срочной реализации
Сокращение дебиторской задолженности	Общий размер дебиторской задолженности в промышленности в 2006 г. около 2,5 трлн.руб, просроченной – около полу-триллиона.	Как правило, большинство должников кризисного предприятия неплатежеспособны, взыскать долг можно лишь с большой скидкой
Банковский кредит, лизинг, облигационные займы и т.д.	Примерно 10% от общего объема инвестиций. Рост по сравнению с 2000 г. в 10 раз	Кредитование в условиях финансового кризиса на предприятии крайне затруднено
Эмиссия акций, субсидии государства и коммерческих структур, взносы инвесторов в уставной фонд,	Полной статистической информации об этих ресурсах нет	При наличии экономических перспектив предприятия возможно погашение долга перед кредиторами акциями предприятия. Используется также при наличии стратегического инвестора, желающего приобрести крупный пакет
Государственные инвестиции, государственный заказ	Пятая часть от общего объема инвестиций в ОФ. Рост объемов инвестиций по сравнению с 2000 г. примерно в 3 раза	Направляются в основном на предприятия и виды деятельности, имеющие стратегическое значение для страны
Полная или частичная национализация	Статистической информации об инвестициях по этому направлению нет	Относится к небольшому числу предприятий, имеющих важное социальное или оборонное значение

Таблица 9

Оценка эффективности механизмов привлечения ресурсов для проведения антикризисной реструктуризации (1 - совершенно неэффективно, 10 - очень эффективно)

Механизмы привлечения ресурсов	Среднее значение	Рейтинг
Вложения стратегического инвестора	7,9	1
Финансирование со стороны деловых партнеров	7,37	2
Банковские кредиты	6,97	3
Государственное финансирование	6,47	4
Лизинг	6,3	5
Продажа дебиторской задолженности	6,27	6
Венчурные инвестиции	6,17	7
Продажа имущества, акций	5,57	8
Выпуск облигаций	5,3	9

Как наиболее эффективный механизм, со значительным отрывом, оцениваются вложения стратегического инвестора. Следующие места по эффективности занимают финансирование со стороны деловых партнеров и банковское финансирование. Их отличает, с одной стороны, сравнительная доступность, с другой – наличие достаточно жесткого контроля. Венчурные инвестиции, выпуск акций и облигаций являются наименее эффективным механизмами привлечения ресурсов с целью антикризисного реструктурирования.

4. Предложена совокупность методических рекомендаций по проведению реструктуризации промышленного предприятия в процессе антикризисного управления

Обобщение практики антикризисного управления показывает, что процесс антикризисного реструктурирования проходит через ряд этапов (рис.3):

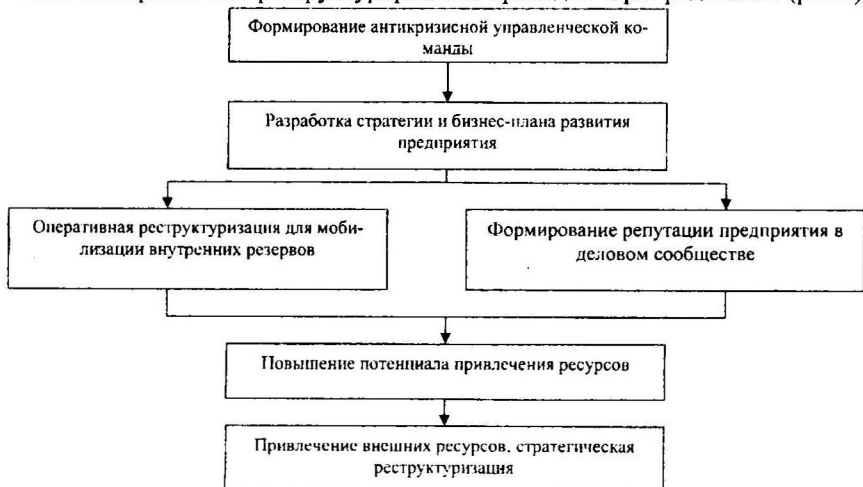


Рис.3 - Процесс антикризисной реструктуризации предприятия

Увеличить вероятность успеха антикризисного реструктурирования позволяют рекомендации, обобщенные в табл. 10.

Таблица 10

Рекомендации по проведению антикризисного реструктурирования

Этапы	Рекомендации
Формирование управленческой команды	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подбор лидера, способного совмещать формальное и неформальное лидерство, безусловно превосходящего остальных членов команды по профессиональным и личным качествам 2. Количество членов управленческой команды, как правило, должно находиться в пределах 4-6 человек 3. Руководитель команды, как правило, должен привлекаться со стороны; желательно участие в команде нескольких специалистов, хорошо знающих предприятие 4. В состав команды должны входить специалисты трех категорий: кризисные менеджеры; высококвалифицированные специалисты в области производства и финансов; маркетологи, обладающие хорошим знанием рынка и связями на рынке 5. При подборе членов команды должны учитываться стрессоустойчивость, способность к реализации жестких решений, умение управлять в условиях конфликта, быстрота реакции на изменение обстановки, умение работать в команде 6. Основные мотиваторы работы в антикризисной команде: удовлетворение индивидуальных потребностей; хорошее взаимодействие в команде; достижение поставленной цели.
Формирование стратегии и бизнес-плана развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. Идентификация ключевых компетенции и ориентация на них при разработке стратегии 2. Выбор проектов, уменьшающих зависимость предприятия от макроэкономического и сезонного циклов 3. Поиск систем создания ценности, для которых ценность предприятия наиболее высока
Оперативное реструктурирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продажа краткосрочных финансовых вложений, дебиторской задолженности, излишних запасов 2. Продажа инвестиционных проектов, срок реализации которых превышает продолжительность процедур банкротства 3. Продажа объектов предприятия в следующей очередности: объекты социальной сферы и вспомогательного производства; нерентабельные объекты основного производства в начале производственного цикла; нерентабельные объекты основного производства в конце производственного цикла 4. Реструктурирование персонала: разделение персонала на штатный и работающий на условиях контракта; сохранение персонала, обладающего важным ноу-хау; переобучение персонала; текущее информирование о планах реструктуризации
Формирование деловой репутации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение юридической экспертизы документации и имущества предприятия 2. Формирование кредитной истории 3. Антикризисный пиар
Привлечение внешних инвестиций, стратегическое реструктурирование	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тщательная проработка документации по инвестиционным проектам, особенно в плане оценки рыночной ситуации 2. Прозрачность и доступность финансовой отчетности 3. Создание благоприятных условий для инвестора на местном уровне 4. Предоставление инвестору возможности введения нового высококвалифицированного менеджмента 5. Наличие профессионального инвестиционного консультанта

Для определения значимости факторов, влияющих на процесс антикризисного реструктурирования, и обоснования методических рекомендаций, нами был заданы соответствующие вопросы руководителям промышленных предприятий УР.

Результаты обработки данных по поводу *формирования антикризисной команды* представлены в табл. 11. Особо следует отметить следующие моменты.

Таблица 11

Оценка значимости факторов, влияющих на формирование
антикризисной управленческой команды
(1- совершенно неважно, 10- очень важно)

Факторы	Среднее значение	Рейтинг
Подбор квалифицированного лидера	8,37	1
Личные качества членов команды (стрессоустойчивость, гибкость, умение работать в команде и т.д.)	8,37	1
Участие квалифицированных специалистов в области финансов	8,23	2
Участие профессиональных кризисных менеджеров	8,0	3
Участие квалифицированных маркетологов	7,87	4
Участие специалистов, хорошо знающих предприятие	7,83	5
Привлечение руководителя со стороны	5,47	6

Во-первых, практически все рассматриваемые факторы, за исключением одного, рассматриваются респондентами как примерно одинаково важные (разрыв между оценкой первого и предпоследнего фактора составляет всего лишь 0,5 балла).

Во-вторых, на первой позиции стоит такой фактор, как подбор квалифицированного лидера. Это вполне согласуется с мнением, представленным в научной литературе по данному вопросу, и говорит о том, что личность главного руководителя становится в условиях кризиса особенно важной. При этом данный руководитель должен восприниматься именно как лидер, уважаемый и принимаемый коллективом.

В-третьих, обращает на себя внимание низкая оценка важности привлечения руководителей со стороны. Это во многом связано с настороженным отношением менеджмента предприятий к внешним специалистам, к их квалификации и мотивам.

Опрос руководителей предприятий промышленности Удмуртии по поводу факторов *формирования стратегии и плана развития* показал, что, по их мнению, наиболее важно в этом процессе уметь идентифицировать и использовать ключевые компетенции предприятия. На втором месте по значимости респонденты разместили такой фактор, как выбор направлений деятельности, уменьшающих зависимость предприятия от макроэкономического и сезонного циклов. Выход на внешние рынки, концентрация отрасли, продуктовая специализация, вертикальная интеграция получили заметно меньшие оценки значимости.

Мнение руководителей предприятий о проведении *антикризисного оперативного реструктурирования* практически совпадает с положениями, имеющимися в специальной литературе по данному вопросу. Опрошенные менеджеры считают, что в первую очередь необходимо сохранять объекты основного производства на завершающей стадии технологического цикла (сборочные цеха и т.д.); объекты основного производства в середине технологического цикла (механообработка и т.д.); объекты основного производства в начале технологического цикла (литейные цеха и т.д.), а также вспомогательные производства со специализированным оборудованием. Разрыв в оценке значимости отдельных видов объектов респондентами очень существенный (он составляет между первым и последним фактором почти пять баллов по десятибалльной шкале). Это означает, что в ходе антикризисного реструктурирования соблюдение этих приоритетов очень важно.

В ходе опроса руководителей промышленных предприятий Удмуртии по поводу факторов, *формирующих репутацию фирмы*, было выявлено следующее. В качестве наиболее важных факторов респонденты выделяют безупречное выполнение договоров, формирование положительной кредитной истории, «качество» деловых партнеров, юридическую экспертизу документации и правового статуса имущества. Антикризисный пиар имеет, по мнению респондентов, существенно меньшее значение. И совсем небольшую роль в создании репутации предприятия в рамках антикризисного реструктурирования опрошенные менеджеры отводят спонсорству и благотворительности. Таким образом, ключевыми факторами репутационного менеджмента в экономике региона в настоящее время можно считать, во-первых, состав деловых партнеров фирмы, во-вторых, добросовестность поведения предприятия в прошлом.

В качестве *потенциального инвестора* в случае антикризисного реструктурирования, по мнению опрошенных нами представителей промышленных предприятий Удмуртии, могут выступать, в первую очередь стратегические инвесторы. Как маловероятные рассматривают опрошенные менеджеры инвестиции со стороны портфельных инвесторов, банков, государства (табл. 12). По мнению большинства респондентов, ведущую роль в привлечении внешних инвесторов играют тщательная проработка деталей инвестиционного проекта, а также прозрачность и доступность финансовой отчетности предприятия. Наличие льгот для инвестора на местном уровне стоит на третьем месте, с незначительным отставанием следует предоставление инвестору возможности формировать управленческую команду. Наименьшую роль играет привлечение внешнего профессионального инвестиционного консультанта.

Методические рекомендации были апробированы в процессе антикризисного управления на двух предприятиях промышленности Удмуртии.

Первое из них - ООО «КЭ» - относится к предприятиям малого бизнеса и осуществляет выработку и реализацию тепловой энергии. В 2005-2006 гг. предприятие находилось в кризисном состоянии. Анализ, проведенный нами в 2006 г., показал, что восстановление платежеспособности предприятия не-

возможно, так как потребность в инвестициях для восстановления безубыточной работы существенно превышает его ресурсный потенциал. Дебиторская задолженность ООО «КЭ» составляла около 4,5 млн.руб., взыскать ее было практически невозможно; балансовая стоимость основных фондов превышала 3 млн.руб., но без ущерба для работы предприятия можно было реализовать имущества на сумму лишь около 300 тыс.руб. Чистый приведенный поток денежных средств при реальных сценариях развития мог быть только отрицательным, поэтому рыночные возможности привлечения внешних инвестиций отсутствовали. Потребности же в финансировании были велики - только кредиторская задолженность предприятия превышала 5 млн. руб.

Таблица 12

Оценка вероятности привлечения инвестиций от различных типов инвесторов в процессе антикризисного реструктурирования
(1 – практически невероятно, 10 – очень вероятно)

Инвесторы	Среднее значение	Рейтинг
Стратегический инвестор, заинтересованный в вертикальной интеграции своего бизнеса	7,83	1
Стратегический инвестор, заинтересованный в реструктуризации предприятия и получения дохода от бизнеса	7,6	2
Стратегический инвестор, заинтересованный в диверсификации своего бизнеса	7,13	3
Стратегический инвестор, заинтересованный в монополизации отрасли	7,57	4
Портфельный инвестор	6,13	5
Банки-кредитор	5,27	6
Государство	4,63	7

Нами было показано, что на данном предприятии «точка невозврата» уже пройдена, формирование эффективной управленческой команды, мобилизация внутренних ресурсов и вхождение в эффективную систему создания ценности невозможно. В данном случае целесообразно ходатайствовать перед арбитражным судом о введении процедуры конкурсного производства.

Второе предприятие производит ТНП и являлось ранее цехом крупного акционерного общества. Несмотря на ценовое преимущество перед конкурентами, значительную долю выпускаемой продукции цех отгружал двум оптовым покупателям, которые пользовались своим положением, требуя большие скидки.

В результате в работе цеха наметились кризисные тенденции. Изношенность основных фондов составляла до 90%. Продукция продавалась с низкой нормой прибыли. Дальнейшее развитие событий привело бы к убыточности производства ТНП.

Анализ показал, что потребность в ресурсах для реструктурирования работы цеха не превышает его потенциала привлечения ресурсов. Было принято решение выделить цех по производству товаров народного потребления

в отдельное юридическое лицо (общество с ограниченной ответственностью), учредителем которого выступило акционерное общество. Дополнительно во вновь созданное юридическое лицо были привлечены сотрудники администрации, бухгалтера, юристы, кадровики, маркетологи, рабочие в количестве 80 человек. Был разработан план последовательной замены изношенного оборудования и модернизации производства. Общий объем инвестиций за первые два года составил порядка 15 млн. рублей.

В дочернем обществе был сформирован собственный отдел маркетинга, перед которым были поставлены задачи создания сбытовой сети с привлечением дистрибьюторов в крупных городах РФ. Выделение цеха ТНП в отдельное юридическое лицо оказалось выгодным как для ОАО, так и для его нового дочернего общества. Завод получил покупателя продукции и электроэнергии по ценам выше себестоимости. За первый год работы объем производства и реализации продукции вырос на 30%, чистая прибыль нового общества составила 10 млн. рублей.

Основные положения диссертации нашли отражение в следующих публикациях:

1. Макаров А.М., Кривоногова И.В. Антикризисное реструктурирование промышленного предприятия // Вестник Университета (Москва), 2008. №6. 0,5 п.л. (авт. 0,3 п.л.).
2. Кривоногова И.В. Проблемы путей совершенствования бухгалтерского учета // Финансы и учет. Ижевск, 2005. №1. 0,5 п.л.
3. Макаров А.М., Кривоногова И.В. Факторы и методы повышения инвестиционной привлекательности предприятия в процессе антикризисного управления / Сборник материалов международной on-line видеоконференции "Современные проблемы экономики, бизнеса и управления: теория и практика". Часть 2. Ижевск, 2007. 0,5 п.л. (авт. 0,3 п.л.).
4. Кривоногова И.В. Антикризисное управление на промышленном предприятии / Материалы пятой всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические аспекты современного развития России». Пенза, 2008. 0,1 п.л.
5. Макаров А.М., Кривоногова И.В. Реструктурирование промышленного предприятия в антикризисном менеджменте // Вестник Ижевского филиала Российского университета кооперации. Восьмой международный выпуск. Ижевск, 2008. 0,5 п.л. (авт. 0,3 п.л.).
6. Кривоногова И.В. Антикризисный менеджмент и инвестиционная привлекательность промышленного предприятия // Проблемы региональной экономики. Ижевск, 2008. № 1-2. 0,6 п.л.

Кривоногова Ирина Валентиновна

Управление антикризисным реструктурированием
промышленного предприятия

Автореферат

ЛР № 020764 от 29.04.98

Подписано в печать 06.10.2008. Формат 60x84 1/16.

Отпечатано на ризографе.

Уч.-изд. л. 1,86. Усл. печ. л. 1,45

Тираж 100 экз. Заказ № 632/1

Издательство Института экономики УрО РАН
620014, Екатеринбург, ул. Московская, 29

102